



**ENDOMARKETING: O CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE
SUAS TÉCNICAS E APLICAÇÕES EM REDES DE SUPERMERCADOS
NA CIDADE DE LINHARES-ES**

BRUNA VALANDRO

Graduada em Administração

SIRLENE GOMES DA SILVA ALMEIDA

Graduada em Administração

ELISA FABRIS DE OLIVEIRA

Mestre em Psicologia

Professora de Tcc- Projeto de Pesquisa

LINHARES

2021

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo investigar o conhecimento dos gestores de duas unidades do setor supermercadista de Linhares-ES sobre as técnicas de endomarketing e sua aplicação nas empresas em que atuam. Para tanto, buscou-se, no referencial teórico, discutir de forma aprofundada os conceitos, as estratégias e as ferramentas que norteiam o endomarketing. Ademais, foram realizadas revisões de literatura que possibilitaram entender a realidade do endomarketing no Brasil e, mais especificamente, nos supermercados brasileiros. Como resultado, constatou-se que os participantes reconhecem que o endomarketing é uma ferramenta de suma importância para gestão, porém, pouco explorada. Quanto aos gestores, verificou-se que de maneira geral eles possuem pouco conhecimento sobre marketing interno, mas utilizam algumas de suas ferramentas. Observou-se ainda que apesar de alguns supermercados apresentarem limitações na utilização do endomarketing, outros surpreenderam e demonstraram praticar uma gestão que se comunica bem e promove a motivação e a autonomia de seus colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing. Supermercados. Gestores

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, diversos segmentos empresariais, dentre eles o setor supermercadista, tornaram-se cada vez mais competitivos e os consumidores passaram a exigir mais na qualidade do atendimento de suas necessidades.

Trabalhar o clima organizacional buscando obter um ambiente interno dotado de estrutura ordenada passou a ser primordial para as empresas alcançarem o sucesso. Nesse sentido, surgiu o termo endomarketing, que nada mais é que um conjunto de estratégias e ferramentas de marketing voltadas para o público interno, ou seja, os colaboradores da organização, objetivando, principalmente, melhorias na comunicação interna, bem como trabalhar a motivação e valorização destes, visando alavancar valores designados a melhor atender o consumidor.

Basicamente, o endomarketing parte do pressuposto de que é necessário que primeiro se empregue o conceito de clientes aos colaboradores, para assim, posteriormente, alcançar os consumidores externos. Diante disso, esta pesquisa buscou responder o seguinte problema: os gestores de duas redes de supermercados com mais de uma unidade na cidade de Linhares-ES conhecem e aplicam as técnicas do endomarketing?

Ademais, o endomarketing oferece diversas vantagens para a organização como, por exemplo, redução da rotatividade dos colaboradores e o absenteísmo, uns dos grandes problemas enfrentados pelo setor supermercadista atualmente no Brasil. E, visto que este é um dos segmentos que mais empregam no país - segundo informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) – o endomarketing auxilia na redução das despesas com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores.

Diante do exposto, o presente estudo pretende conhecer se o endomarketing é conhecido e praticado pelos gestores de duas redes supermercadistas, bem como quais ferramentas são utilizadas por eles na cidade de Linhares-ES, uma vez que a técnica é um importante instrumento de gestão para as empresas, conforme será visto no decorrer da pesquisa.

2. MARKETING

O conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra na década de 1950 ante o avanço da industrialização mundial, o que acirrou a competição entre as empresas (DIAS ET AL., 2004).

Ante o exposto, o conceito de marketing pode ser entendido:

Como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. É o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo (DIAS et al. 2004, p. 2).

Do ponto de vista do marketing com o foco no cliente, ou seja, o marketing de relacionamento, o atendimento é basicamente construído por meio de uma série de interações que acontecem dinamicamente entre empresas e clientes (ZENONE, 2017).

Dentre as inúmeras técnicas de marketing existentes, será apresentada na presente pesquisa o endomarketing, também conhecido como Marketing Interno, sendo abordado no capítulo a seguir e mais bem explorado durante o decorrer do estudo, visando maior compreensão dessa ferramenta que atualmente é bastante utilizada nas organizações.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÕES E DISCUSSÕES SOBRE O ENDOMARKETING

Com o avanço da tecnologia as empresas começaram a perceber a necessidade de se destacarem no mercado e com isso reconheceram que o marketing era uma ferramenta indispensável para o crescimento e desenvolvimento das organizações. A partir dessa nova necessidade foi criado o endomarketing, que visa principalmente valorizar o cliente interno com ações de marketing eticamente direcionadas a esse público.

Sobre a origem do endomarketing, Brum acredita que:

[...] intuitivamente as empresas sempre fizeram endomarketing, embora tenham passado a utilizar técnicas e estratégias mais arrojadas nos anos 1980 e 1990, em função da necessidade de se tornarem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados (BRUM, 2010, p. 22).

Segundo Bekin (1995), um dos fatores que contribuíram para o surgimento do endomarketing foi a crise econômica que ocorreu nos Estados Unidos, na época, após o crescimento econômico do Japão.

Introduzido no Brasil na década de 70 a partir de uma experiência em uma multinacional ao lidar com colaboradores desinformados e falta de integração entre os setores, o termo endomarketing foi criado e patenteado por Saul Bekin, anos mais tarde, somente em 1995,

devido a processos burocráticos.

O termo endomarketing deriva do marketing, que tem sua origem no inglês *market* que significa mercado. Neste sentido, o marketing utiliza de estratégias voltadas para o consumidor a fim de alcançar o objetivo almejado. De acordo com Gronroos (2003, p. 404), o endomarketing:

[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas não puderem ser promovidos entre grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o marketing para clientes finais seja bem-sucedido.

Portanto, o endomarketing é um processo que visa adequar a empresa às necessidades do mercado, tornando-a competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos, sendo considerado uma fonte de informações que tem como finalidade principal permitir que líderes e liderados se comuniquem com uma excelente configuração e dividam um espaço saudável, possibilitando aos colaboradores realização profissional (BRUM, 2010).

2.1.1. Instrumentos de Endomarketing

Existem muitas técnicas e atividades que podem ser trabalhadas em um programa de endomarketing. No entanto, para isso é necessário definir quais as que melhores se adequam a realidade da organização. Diante disso, observa-se que não há existência de fórmula pronta para se trabalhar um plano de marketing interno (CAVAGNOLLI E MAINO, 2010).

Brum (1998) propõe como técnicas de endomarketing diversas ferramentas tais como manuais técnicos, vídeos institucionais, revistas de histórias em quadrinhos, jornal interno, cartazes motivacionais e informativos, datas comemorativas e aniversários de funcionários, tele e videoconferências, palestras internas, mensagens virtuais, valorização dos funcionários, memória da empresa, correio eletrônico, rádio interna, intranet, convenções internas e manuais de integração com a finalidade de informar os colaboradores e melhorar a comunicação interna, através do envolvimento dos mesmos.

Em complemento às ferramentas apresentadas anteriormente, Gronroos (2003) traz algumas atividades de endomarketing para serem trabalhadas internamente na organização e como gerenciar os relacionamentos internos.

Conforme Cerqueira (1994), as técnicas de endomarketing podem ser divididas em projetos, tais como: Projeto Básico de Difusão; Projetos de Desenvolvimento Cultural; Projetos de Segurança Cultural; Projetos Suplementares de RH; e Projetos Avançados.

2.2. APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING NO SETOR SUPERMERCADISTA

A implementação do endomarketing e a utilização de suas técnicas no setor supermercadista fez surgir diversas questões: o endomarketing é utilizado nos supermercados com a finalidade de valorizar os colaboradores? Como funciona a comunicação entre os setores? Qual a relação entre os gestores e os funcionários?

De acordo com Silva (2009), um dos maiores desafios dos gestores consiste em desenvolver meios de deixar os funcionários motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho com a finalidade de alinhar os objetivos individuais com os organizacionais. Em seu estudo “Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ”, em entrevista com a gerente de RH, a mesma declara que o endomarketing é utilizado pela organização como forma de motivação e valorização dos funcionários. Ainda de acordo com Silva (2009), em seu estudo, a gestora afirma que os colaboradores se sentem motivados, conclusão obtida através de pesquisa de clima organizacional e *turnover*¹ no supermercado, declarando também que a empresa possui diversos benefícios ofertados a seus funcionários como cesta básica, plano de saúde por adesão, alimentação na empresa, entres outros benefícios que têm a função de motivar os colaboradores.

Entretanto, Silva (2014), ao analisar os resultados da pesquisa com os colaboradores no município de Campos dos Goytacazes-RJ, concluiu que os mesmos não se sentem motivados e não enxergam os seus colegas de trabalho como sendo reconhecidos. A pesquisa apontou que 69% dos funcionários declararam não se sentir valorizados pela empresa, e um dado interessante é que 22% dos colaboradores relataram não haver na empresa a existência de algo capaz de motivá-los, porém é necessário motivar os funcionários para que sigam o mesmo caminho que a organização de que fazem parte, estando com os objetivos alinhados (BRUM, 2003).

A comunicação e seus meios são ferramentas de suma importância para a aplicação de endomarketing. No trabalho intitulado “Endomarketing: Um estudo de caso nos supermercados JP de Santa Cruz do Sul”, Pfaffenzeler (2009) constatou que a comunicação interna acontece

1 O turnover é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva. Existem diversos motivos que contribuem para o turnover, como: salários baixos, más condições de trabalho e, muitas vezes, a própria insatisfação do funcionário. Fonte: Sebrae Nacional – 30/04/2019.

de forma aberta e pontual, porém para alguns cargos e setores de maneira menor e informal. Ao pesquisar os funcionários e os recursos da empresa, verificou-se que reuniões acontecem de forma esporádica, onde os gestores se reúnem apenas com os responsáveis de cada setor, cabendo a eles repassarem às informações que julgarem importantes.

Entretanto, percebe-se que as empresas investigadas utilizam as técnicas do endomarketing. Porém, sua forma de utilização é muito simplicista, com intuito apenas de solucionar problemas internos, não voltado para o bem-estar do colaborador. Como consequência disso, ocorre insatisfação por parte dos funcionários, uma vez que suas sugestões e reclamações não são atendidas ou sequer analisadas pelos gestores, como demonstrado por Silva (2014) em sua pesquisa nos supermercados de Goytacazes-RJ.

Diante do exposto faz-se necessário que novas investigações continuem sendo realizadas para assim responderem as muitas indagações que ainda existem, colaborando com a aplicação da Administração e acrescentando ao estudo as técnicas de endomarketing.

3. MÉTODO

A referida pesquisa teve como finalidade analisar o conhecimento dos gestores de duas redes de supermercados da cidade de Linhares-ES sobre as técnicas de endomarketing e sua aplicação nas empresas em que atuam.

Para isso foi necessário verificar o conhecimento dos gestores sobre o endomarketing por meio de entrevistas; verificar na visão dos colaboradores, sobre como é aplicado o endomarketing no supermercado em que atuam e, por fim, analisar as ferramentas de endomarketing utilizadas ou não pelas redes supermercadistas investigadas. A presente pesquisa na classificação por objetivos é do tipo descritiva, e a abordagem do estudo classifica-se como qualitativa.

A amostra da pesquisa constituiu-se por dois supermercados com mais de uma unidade e que atuam na cidade de Linhares-ES. Para a realização do trabalho foram abordados os dois gestores responsáveis pelas empresas e dez funcionários de cada supermercado, dentre eles dois necessariamente operadores de caixa e os demais escolhidos de forma aleatória.

A técnica de coleta de dados empregada constituiu-se de entrevista estruturada com perguntas abertas, que, segundo Marconi e Lakatos (2010), compreende um roteiro a ser seguido pelo entrevistador com perguntas pré-determinadas.

Os dados foram coletados por meio de visitas aos supermercados e as entrevistas foram realizadas com os gestores e funcionários dos dois supermercados que aceitaram participar do estudo, entre os dias 30 de abril e 14 de maio de 2019.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados abaixo representam os resultados obtidos com as entrevistas aplicadas nas duas redes de supermercados sobre o conhecimento e a prática do endomarketing nas organizações, segundo a visão dos gestores e colaboradores. Contudo, a fim de manter o anonimato das instituições, bem como dos participantes, ao longo de toda análise dos resultados elas serão denominadas aleatoriamente de empresas Primor e Lorena, bem como seus colaboradores de nomes fictícios. Abaixo são apresentados os dados sobre o perfil dos gestores e, em seguida, o perfil dos colaboradores entrevistados.

4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

a) Gestores

Analisando o perfil dos gestores entrevistados, constatou-se que ambos os gestores são de sexo masculino com idades entre 40 a 45 anos de idade. No que se refere à formação acadêmica é importante ressaltar que o gestor do supermercado Lorena possui apenas ensino médio completo e em contrapartida, o gestor do supermercado Primor é pós-graduado.

Diante disso, pode-se dizer que ainda que o mercado seja competitivo, observa-se que a formação em Administração ou em áreas correlatas ainda não é um fator essencial para assumir tais cargos nos supermercados locais. Contudo, a partir dos resultados que serão apresentados, verificou-se que o nível de escolaridade impactou diretamente no tipo de gestão praticada pelos entrevistados e no conhecimento acerca do endomarketing.

b) Colaboradores

Ao analisar o perfil dos funcionários participantes da entrevista no supermercado Lorena, foi possível observar que a maior parte deles está na empresa há mais de um ano e quanto a formação acadêmica, apenas a subgerente possui ensino superior completo.

No que se refere ao perfil dos colaboradores do supermercado Primor, por sua vez, nota-se que a maior parte dos funcionários é do sexo feminino, inclusive totalizando 100% da nossa amostra. Outro fato relevante é que todos possuem apenas ensino médio e apenas uma

funcionária atua no supermercado há seis anos, ou seja, desde a sua implementação na cidade Linhares.

5. CONHECIMENTO DOS GESTORES E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS SUPERMERCADOS

Ao serem questionados sobre quais conhecimentos os gestores obtinham sobre o Endomarketing, nos foi demonstrada a seguinte realidade: o gestor do supermercado Lorena declarou não possuir nenhum conhecimento científico sobre o assunto em questão. Acredita-se que a falta de conhecimento desse gestor sobre a problemática justifica-se pela sua formação, uma vez que ele possui apenas o ensino médio, tendo, portanto, apenas conhecimento empírico sobre gerir.

Em contrapartida, o gestor do supermercado Primor declarou possuir conhecimentos sobre o endomarketing, conceituando-o como “um conjunto de ações do marketing voltadas para o público interno com intuito de melhorar a comunicação dentro da empresa”. Confirmando essa ideia, Groonroos (2003, p. 404), diz que o endomarketing:

[...] parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas não puderem ser promovidos entre grupo- alvo interno tampouco se pode esperar que o marketing para clientes finais seja bem-sucedido.

Diante deste contexto, percebe-se que apenas um dos gestores possuem conhecimento sobre endomarketing. Entretanto, apresenta-o de forma superficial, aplicando apenas algumas dessas ferramentas na organização.

Segundo a autora Brum (1998), muitas são as técnicas propostas em um programa de endomarketing. Buscando aprofundar essa análise sobre o conhecimento dos gestores, investigaram-se quais ferramentas são utilizadas pelos mesmos em suas unidades de trabalho e em seguida realizou-se a mesma investigação com os colaboradores na tentativa de assegurar a veracidade das informações prestadas pelos gestores.

É importante ressaltar que em dados momentos a realidade demonstrada pelos gestores se confronta com a realidade expressa pelos colaboradores, e que estas serão tratadas separadamente para cada supermercado a seguir.

Analisando os dados obtidos nas entrevistas realizadas no supermercado Lorena, notou-se que o gestor utiliza algumas ferramentas de endomarketing mesmo sem ter conhecimento sobre o assunto. Dentre as ferramentas utilizadas vale destacar o uso de e-mail corporativo, contato

direto, reuniões e quadro de avisos. No entanto, o gestor reforça que o e-mail é utilizado apenas pela equipe de liderança e frente de loja. O gestor enfatiza ainda, que os colaboradores possuem livre acesso à liderança dentro da empresa, desde o supervisor imediato até o proprietário, por se tratar de uma empresa familiar.

Os funcionários por sua vez, confirmam a utilização de tais ferramentas, porém ressaltam que para eles apenas o quadro mural, as reuniões e o contato direto são utilizadas frequentemente. Além disso, para uma das funcionárias, apesar do gestor estar presente diariamente, existem dificuldades para uma conversa individual.

[...] Já faz algum tempo que solicitei uma conversa em particular ele disse que era para eu aguardar um momento que me chamaria, e isso teve ter uns três meses, pois até já entrei de férias e tal conversa ainda não aconteceu, contudo, até desisti da conversa (COLABORADORA X, 2019).

Observa-se, portanto, uma discrepância entre o que diz a funcionária e o que foi declarado pelo gestor do supermercado Lorena. Percebe-se que há falhas de comunicação, e com resultado deparamo-nos com uma funcionária desmotivada e sem perspectiva de crescimento dentro da empresa. Bekin (2004) salienta que uma comunicação alinhada e transparente gera nos colaboradores confiança e motivação, fatores de suma importância para o crescimento e alcance de melhores resultados a organização.

Quanto às reuniões, o gestor do supermercado Lorena destaca duas modalidades principais: as mensais, que falam sobre metas a serem cumpridas no mês seguinte e para expor aos funcionários a realidade vivenciada pela empresa; e as reuniões de momento ou diárias para relembrar algum fato. Sobre as da segunda modalidade, o gestor destaca que elas são necessárias, uma vez que “funcionários são como crianças, mesmo sabendo que está errado, vai lá é faz”. Diante de sua fala, fica claro que os funcionários não possuem autonomia para desenvolverem suas atividades diárias, pois o gestor do supermercado Lorena reforça dizendo que todos os dias é necessário estar na frente de loja observando como os colaboradores estão desempenhando suas atividades com eficiência.

Verificou-se também que alguns dos colaboradores demonstraram grande insatisfação em relação ao supermercado Lorena. Na visão deles a comunicação interna é falha, o que causa transtornos no desempenho das atividades diárias; outros dizem que a empresa não os valoriza e as ferramentas de endomarketing utilizadas não os motivam. De acordo com outro colaborador:

[...] eu acredito que por ser uma empresa grande, a função em que eu atuo requer

muito sacrifício psicológico, é um trabalho estressante e ainda não somos bem remunerados. Se existisse pelo menos o ticket alimentação, mas não temos nada além do nosso salário. Somos desvalorizados e ainda quando vamos em busca dos nossos direitos às vezes ouvimos palavras que não agradam (ALBERTO, 2019).

Entretanto, o gestor da empresa Lorena declara que os funcionários são motivados e valorizados através de reconhecimento profissional, promoções através do mérito e datas comemorativas, dentre outras. Em entrevista com os funcionários, os mesmos não confirmam tais informações e pode-se perceber a insatisfação quanto aos seus salários, bem como declararam que em datas comemorativas eles não são lembrados.

O gestor do supermercado Lorena relata também que apesar de ter estabelecido missão, visão e valores da empresa, não possui conhecimento destes, e que não existe nenhum trabalho para a divulgação dos mesmos, confirmado pelo discurso: “eu trabalhei em uma empresa que infantilizava muito isso, se batia muito nessa tecla, já aqui, não se trabalha isso”. De acordo com Chiavenato (1999, p.51), é de suma importância para as organizações que os objetivos dos colaboradores sejam alinhados com os objetivos da organização, e para isso a definição da missão, visão e valores é primordial.

Em contrapartida, em análise do supermercado Primor, percebe-se que a empresa se preocupa em caminhar de acordo com a sua missão, visão e valores estabelecidos e em divulgá-los aos seus funcionários para que os mesmos trilhem este caminho.

[...] nós temos no manual de boas práticas, no crachá de todos os colaboradores, missão, visão, valores, claro que existem funcionários que não se atentam a isso, mas trabalhamos o máximo que conseguimos [...] hoje temos a missão de em 2022 ser a maior empresa do ramo alimentício e atacado do país (GESTOR DO SUPERMERCADO PRIMOR, 2019).

É interessante que os colaboradores entrevistados na sua maioria confirmam a existência das informações e a utilização das ferramentas de endomarketing citadas pelo gestor, tais como e-mail corporativo, cartazes, mensagem de texto, reuniões, contato direto, caixa de sugestões, quadros ou murais e manuais internos, apesar da existência de algumas divergências, como a utilização de rádio interna e rede social que não são confirmadas pelos colaboradores.

Outra ferramenta que gerou contradição entre o que foi dito pelos funcionários e pelo gestor do supermercado Primor foi a Intranet. Porém, é importante ressaltar que o gestor considera como intranet a utilização de um e-mail corporativo denominado “Eu faço a diferença”, ferramenta pela qual os funcionários têm a liberdade de fazer reclamações ou sugestões sobre o supermercado e o ambiente de trabalho. As informações recebidas são analisadas e, de acordo com a coerência, algumas são implementadas com a finalidade de melhorar o ambiente

corporativo.

[...] nós temos o e-mail ‘Eu faço a diferença’, que é um meio que os colaboradores acessam e têm a oportunidade de fazer as suas sugestões, suas reclamações. Como gestor nós lemos e estudamos, vemos o que se pode fazer. Essa ferramenta tem ajudado muito a nossa gestão. Existem muitas informações que o funcionário não tem coragem de chegar até a mim e falar, porém, tem a possibilidade de usar o e-mail de forma anônima ou não e a mensagem vai chegar (GESTOR DO SUPERMERCADO PRIMOR, 2019).

Além do e-mail “Eu faço a diferença”, o gestor destaca que ocorrem com frequência eventos internos, como aniversariantes do mês, dia das mães e dos pais, bem como dia do trabalhador, sempre com o intuito de mostrar para o funcionário o quanto ele é importante para a empresa e que todos os setores precisam estar interligados. Acrescenta ainda que assim que é percebida a falta de sinergia, uma ação acontece, seja através de uma conversa ou conselho visando resolver os problemas de forma imediata. Foi possível perceber que pelo fato do gestor trabalhar próximo aos colaboradores, ele consegue ter uma visão do que acontece no supermercado.

E interessante ressaltar que os funcionários do supermercado Primor destacam não possuir na empresa a existência de palestras motivacionais. Todavia, nas reuniões o gestor sempre utiliza palavras e exemplos de superação e crescimento profissional com intuito motivacional. O gestor do supermercado Primor enfatiza que vem buscando parcerias com algumas instituições, e uma delas seria o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), visando oferecer treinamentos e emitir certificados aos colaboradores, uma das formas encontradas para motivar os funcionários e incentivá-los a participar dos treinamentos, uma vez que o certificado é uma experiência a mais em seus currículos.

O gestor do supermercado Primor afirma ainda que a empresa proporciona boas condições de trabalho e valoriza seus colaboradores através de oportunidades e promoções que surgem na empresa, e tais informações são confirmadas pelos funcionários. Nesse sentido, a colaboradora Brenda afirma que é valorizada pela empresa, principalmente quando há possibilidade de opinar e fazer considerações sobre ocorridos no supermercado.

[...] as minhas opiniões são acatadas, eu de certa forma participo das decisões, participo da gestão”. [...] nós trocamos de gestor há pouco tempo, o gestor nos dá mais liberdade, podemos expressar nossas opiniões.

Já as funcionárias Betina e Beatriz declaram ser valorizadas através de promoções: “A empresa motiva os funcionários a crescer juntos, eu fui promovida” (BETINA); “[...] sempre tem promoção de cargos, eu mesmo acabei de ser promovida, mudei de setor” (BEATRIZ).

6. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ENDOMARKETING NOS SUPERMERCADOS

Verificou-se que, no geral, que todos os gestores declaram encontrar benefícios na utilização das ferramentas de endomarketing, bem como que com essas ferramentas muitos problemas que aconteciam de forma recorrente foram reduzidos ou sanados.

Observou-se que o gestor do supermercado Primor utiliza as ferramentas de endomarketing como fator motivacional, sendo aplicado de forma frequente na rede em que atua. Afirma ainda que os benefícios estão voltados a motivação dos funcionários, evitando o absenteísmo e rotatividade como ve-se na transcrição abaixo:

É instantâneo, usamos as ferramentas de endomarketing e conseguimos visualizar o retorno imediato, as ferramentas de endomarketing ajudam muito na motivação dos funcionários”. Tínhamos um problema crônico nessa unidade aqui, era atestado que não se via a doença e muitas faltas sem justificativa, já faz uns seis meses que iniciamos os treinamentos e capacitações, percebemos que melhorou muito, inclusive a rotatividade vem diminuindo [...] (Gestor supermercado do Supermercado Primor, 2019).

Os gestores declaram utilizar as ferramentas como e-mail corporativo, mensagem de texto, rede social, quadro ou mural e reuniões. Entretanto, notou-se que apenas no supermercado Primor, todos os funcionários declaram utilizar a ferramenta do e-mail corporativo.

No supermercado Primor foi observado a menor discrepância entre o que foi informado pelo gestor e seus colaboradores a respeito da realidade vivenciada na empresa. Além disso, pode-se observar que os funcionários estão de fato motivados e existe uma grande preocupação do gestor com o bem-estar dos mesmos. Um ponto importante a ser ressaltado é que o gestor da referida unidade foi o que apresentou maior conhecimento acadêmico sobre o endomarketing e suas ferramentas.

Em contrapartida, de forma geral, houve grandes discrepâncias no que foi declarado pelo gestor Lorena e seus funcionários, pois em diversos momentos divergiram as opiniões sobre o tangente das ferramentas. Percebeu-se que a comunicação ocorre nessa empresa de forma hierárquica, e, assim, os colaboradores não possuem autonomia nem confiança na equipe de trabalho. Presume-se que pelo fato do gestor da unidade não possuir conhecimento científico, ele age de forma empírica e muitas vezes deixando de portar-se como líder. Sobre liderança e endomarketing, Brum (2007, p. 218) argumenta que:

Mais do que simplesmente informar, o endomarketing serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno.

Diante do exposto, observamos que nem todos os gestores dos supermercados pesquisados utilizam as ferramentas de endomarketing como fator motivacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing é uma importante ferramenta de gestão e parte do conceito de que os colaboradores são os clientes internos da empresa, ou seja, o primeiro mercado. Entretanto, sabe-se que os gestores das empresas atualmente possuem dificuldades em ter conhecimento e praticar estratégias que mantenham os colaboradores entusiasmados, satisfeitos e eficientes. Diante do exposto, o presente estudo teve como proposta analisar se o endomarketing é conhecido e praticado pelos gestores de duas redes de supermercados com pelo menos duas unidades, bem como identificar quais ferramentas são utilizadas por eles na cidade de Linhares-ES.

A pesquisa foi realizada em duas das seis redes de supermercados atuantes no município. Como resultado, percebeu-se que apenas o gestor do supermercado Primor possui conhecimento sobre endomarketing, porém o conhece de forma superficial; já no supermercado Lorena, percebeu-se falta de conhecimento sobre o tema proposto. Constatou-se que o fato dos gestores possuírem ou não conhecimento sobre o endomarketing está diretamente ligado à sua formação acadêmica, demonstrando, portanto, a importância da formação superior mais especificamente em administração ou áreas correlatas.

Verificou-se ainda que os supermercados pesquisados possuam realidades diferentes. Em dados momentos, houve concordância entre a fala dos gestores e a visão dos colaboradores sobre a realidade vivenciada na empresa. No entanto, em outros, houve diversas discrepâncias, demonstrando que, possivelmente, a gestão é ineficiente, ou ainda, o gestor não conhece a realidade vivenciada pelos funcionários nos supermercados. Assim, foi encontrada no supermercado Lorena fatores que demonstram ineficácia na gestão, como a falta de conhecimento a respeito do endomarketing, funcionários sem autonomia, inexistência de trabalhos relacionados à motivação dos colaboradores e também a falta de trabalho sobre fatores essenciais e estratégicos como missão, visão e valores. No outro supermercado, porém, a realidade foi diferente. No supermercado Primor, por exemplo, verificou-se a presença da autonomia, o reconhecimento da motivação por parte dos colaboradores e a missão, visão e

valores da empresa sendo trabalhadas.

Todos os supermercados utilizam ferramentas de endomarketing, mesmo que de forma empírica, como observado no supermercado Lorena, pois eles não possuem conhecimento técnico sobre as ferramentas. Porém, percebeu-se que elas são utilizadas apenas como ferramentas voltadas para a comunicação interna, sem o intuito de envolver e motivar os funcionários.

Das ferramentas pesquisadas, percebe-se que o quadro de avisos ou murais, reuniões, mensagem de texto, e-mail e contato direto são as mais utilizadas de forma geral. Por outro lado, observou-se que ferramentas como treinamentos, palestras motivacionais e feedback são utilizadas com menor frequência.

Pontanto, conclui-se que falta ao Gestor do supermercado Lorena, o conhecimento técnico sobre o endomarketing, apesar de aplicarem algumas ferramentas e enxergarem a importância do uso de suas técnicas. Ressalta-se, todavia, que a existência de ações de endomarketing é diferente de ter um plano de endomarketing, que planeja de forma orgânica e sistemática as ações. Nesse sentido, propõe-se que seja necessário maior engajamento dos gestores para que o marketing interno não seja apenas uma forma de manter a rotina e a comunicação interna, mas que seja usado com um intuito maior, uma estratégia para efetivamente motivar e satisfazer seus colaboradores, buscando melhores resultados para a empresa.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Person Education, 2004.

_____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** 2 ed. São Paulo: Pretice Hall, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1994.

_____. Endomarketing como estratégia de Gestão-encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

_____. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa / Analisa de Medeiros Brum. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. Anais. Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** Barueri: Manole, 2009.

Conteúdo RH. **Rotatividade no setor supermercadista: Quais as consequências?** Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/rotatividade-no-setor-supermercadista/>. Acesso em: 05 set. 2018.

DESCUBRA o que é turnover e como ele pode afetar sua empresa. Sebrae Nacional. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnoveredoimpactodarotatividadenonegocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aR> CRD. Acesso em: 20 de maio de 2019.

DIAS, Sergio Roberto et al (Org.). **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Sabrina; LIRA, Rodrigo Anildo. Endomarketing como ferramenta de Motivação: Análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos de Goytacazes-RJ. **Perspectivas on line: ciências humanas e sociais aplicadas**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p.35-46, 2014. Disponível em: https://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/148/475. Acesso em 12.mar.2019.

SILVA, Renata Gonçalves Santos; FRIO, Ricardo Saraiva. **Qualidade do Autosserviço Online**: Validação da Escala e-SELFQUAL no Contexto Brasileiro. In: **VI Encontro de Marketing da ANPAD**. Gramado, 2014. p. 01 - 16. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EMA223.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.